

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: 200415081

UDC _____



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 公司绩效管理体系再设计

Redesign the Performance Management System in A Company

陈 吉 曙

指导教师姓名: 程 文 文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 9 月

论文答辩日期: 2006 年 10 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。

本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（√），在 5 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

作者签名：日期： 年 月 日

导师签名：日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

现在全球纺织行业的市场状况与前几年相比变化很大，服装的个性化、时尚化是发展的必然趋势，产品的生命周期越来越短，纺织服装小批量、多订单、大规模个性化定制的时代已经来临，而产品的研发周期则越来越长。这些变化给民营纺织企业的进一步发展带来很多新的管理问题，能否进一步转变增长方式，整合整个供应链资源，提高对市场需求的反应速度，降低总体的运营成本，是民营纺织企业的进一步发展、继续参与国际竞争的关键。

大部分民营纺织企业由于成立的时间不长，在人力资源的开发与管理方面还处于逐步规范阶段，特别是在员工的绩效管理方面，如何建立落实企业战略目标的全面绩效管理体系，是大部分民营纺织企业面临的一个重要课题。

本文通过对民营纺织企业 A 公司所处的环境和绩效管理的现状进行分析，指出 A 公司纬编事业部现行的绩效管理存在的问题并加以分析，再对绩效管理的一些相关概念进行简要阐述，然后对 A 公司纬编事业部的绩效管理体系进行再设计，最后说明如何实施。

本文分为四章，结构如下：

第一章 A 公司现状及分析。本章介绍了 A 公司的历史沿革和目前的组织结构，随后介绍了 A 公司现在所面临的外部环境，最后对该公司的经营现状进行分析并介绍了 A 公司的发展战略。

第二章 A 公司的绩效管理现状和存在的问题。本章在对 A 公司纬编事业部现行的绩效管理进行介绍后，对其存在的问题进行分析，然后简要介绍了绩效管理的一些相关概念。

第三章 A 公司的绩效管理体系的再设计和实施。本章按照绩效管理循环过程的绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估、绩效反馈面谈和评估结果使用五个步骤对 A 公司的绩效管理体系进行再设计。然后分析新的绩效管理体系实施时可能遇到的问题并提出可能的解决方案。

第四章 结论

关键词： 民营纺织企业；快速反应；绩效管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With great changes of the market situation of the global textile industry, garments are becoming more and more personal and fashionable while the life cycle is becoming shorter and shorter, it heralds the age of small ordering of garments in large number and size and longer period of product development. These changes cause a lot of problems of the management of ownership enterprises and require further transformation of growth pattern and integration of resources along the supplier chain to gain further development and participate in the international competition.

Most ownership textile enterprises are still in the process of gradual standardization in the area of human resource development and management, especially in the performance management of staffs. How to set up an all-round performance management system to affect the enterprise strategy is a significant subject that faced for most ownership textile enterprises.

This paper begins with analysis of the environment of A company, which is an ownership textile enterprise, followed with current situation of its performance management to reveal the problems of the performance management system of weft knitting division of A company, and proceeds with a brief introduction of some conceptions of performance management, then redesigns and elaborates on the implementation of the performance management system of weft knitting division of A company.

This paper consists of four chapters as follows:

Chapter One: The current situation of A company and analysis on it. This chapter introduces the current organization structure and the history of A company, its current external environment and operations and its developing strategy.

Chapter Two: The current situation and problems of performance management of A company. This chapter focuses on the analysis of the problems of performance management of A company with introduction of performance management of A company before and some notions relating to performance management after.

Chapter Three: The redesign and implementation of performance management system of A company. This chapter redesigns the performance management system of A company in compliance with the following 5 steps in the recycling process of

performance management: performance plan, performance implementation and management, performance evaluation, performance feedback interview and utilization of evaluation results; then it anticipates the potential problems in the implementation of the new performance management system and proposes their corresponding solutions.

Chapter Four: Conclusion.

Key words: Textile Enterprise; Fast Response; Performance Management

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前言	1
第一章 A 公司的现状及分析.....	4
第一节 A 公司沿革.....	4
第二节 A 公司的发展战略和存在的问题	6
第二章 A 公司的绩效管理现状和存在问题分析.....	10
第一节 A 公司的绩效管理现状	10
第二节 A 公司的绩效管理存在问题分析	14
第三节 绩效管理的相关概念	18
第三章 A 公司的绩效管理体的再设计和实施.....	26
第一节 A 公司绩效管理的设计思路	26
第二节 业务流程与工作分析	31
第三节 绩效计划与 KPI 指标的确定	35
第四节 A 公司纬编事业部的绩效管理体的实施	43
第四章 结论	49
附表	51
参考文献	59
后记	60

带格式的

带格式的

带格式的

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Preface	1
Chapter 1 The Current Situation of A Company and Analysis on It	4
Section 1 The History of A Company	4
Section 2 The Developing Strategy and Problems of A Company	6
Chapter 2 The Current Situation and Problems of Performance Management of A Company and Analysis on It	10
Section 1 The Current Situation of Performance Management of A Company	10
Section 2 The Analysis of the Problems of Performance Management of A Company	14
Section 3 Some Notions Relating to Performance Management	18
Chapter 3 The redesign and Implementation of Performance Management System of A Company	26
Section 1 The Way to Design Performance Management System of A Company	26
Section 2 The Analysis on Business Program and Job	31
Section 3 The Decision of the Plan of Performance Management and the KPI	35
Section 4 The Implementation of Performance Management System of Weft Knitting Division of A Company	43
Chapter 4 Conclusion	49
Appendix	51
Preference	59
Acknowledgement	60

删除的内容: Employee's

厦门大学博硕士论文摘要库

前言

一、研究的背景

中国纺织工业经过几十年的发展，目前已经取得了巨大进步。2005 年全国纺织品服装出口 1175.35 亿美元，同比增长 20.69%，增幅与上年基本持平，却首次创下行业年出口超 1000 亿美元的记录^①。中国纺织品以中低档为主，高附加值的产品比较少，出口产品在国际市场上有较强的竞争力。这主要得益于“十五”期间纺织行业的大规模技术改造，中国纺织工业产品的创新能力增强，产品的质量已达到中等发达国家水平。

民营经济给中国纺织工业带来活力，现在我国已涌现出一大批大型民营纺织企业，成为行业龙头企业。在过去几年里，民营纺织企业的增长方式主要还是靠扩大再生产、粗放式地增长，低劳动力成本还是一个重要的竞争优势。但是，现在全球纺织行业的市场状况与前几年相比变化很大，服装的个性化、时尚化是发展的必然趋势，产品的生命周期越来越短，纺织服装小批量、多订单、大规模个性化定制的时代已经来临，而产品的研发周期则越来越长。这些变化给民营纺织企业的进一步发展带来很多新的管理问题，能否进一步转变增长方式，整合整个供应链资源，提高对市场需求的反应速度，降低总体的运营成本，是民营纺织企业的进一步发展、继续参与国际竞争的关键。

大部分民营纺织企业由于成立的时间不长，在人力资源的开发与管理方面还处于逐步规范阶段。特别是对于员工的绩效管理，大多是在年初定个目标任务，年终进行绩效评估，而且评估周期过长，一般是年终才考评，发一笔年终奖金。因此，在民营纺织企业有一个现象，春节过后是人才流动的高峰期，不少优秀人才拿到年终奖金后就跳槽。这种与企业战略发展要求相脱钩的绩效管理模式已经使得企业不能适应市场的变化，因此，如何建立落实企业战略目标的全面绩效管理体系，是大部分民营纺织企业面临的一个重要课题。

^① 数据来源：《2005 年纺织行业经济增长评价》，全球纺织网，2006 年 3 月 23 日

二、选题的动机和意义

作者选择 A 公司纬编事业部的绩效管理体系再设计作为研究课题，主要是基于以下几个考虑：

1、作者 2005 年底到 A 公司工作后，自身深切感受到纺织行业复杂、多变的竞争环境。面对复杂、多变的竞争环境，不少纺织企业正在进行二次创业，转变经济的增长方式，对公司战略、组织结构、业务流程等进行调整。人力资源开发与管理的提升也是一项重要变革内容，因此选择纺织企业的绩效管理作为研究课题有重要的现实意义；

2、A 公司经过 12 年的发展，已经成为一家中型民营企业，在泉州市是纺织行业的龙头企业，产品研发、创新方面在行业中处于国内领先水平。该公司的发展正遇到一个瓶颈，即公司的管理基础和管理水平跟不上公司战略的要求。今后公司要做的是专注于纺织服装行业，培养企业的产品创新能力和快速反应能力，在上海、常熟、厦门和泉州等地分别搭建设计、研发基地、客户服务中心、订单管理中心和生产基地，学习香港的利丰、西班牙的 ZARA，整合供应链的资源，降低交易成本，建立对市场需求的快速反应体系。公司董事长说过一句话：“假如你们是一粒粒珍珠，那我想做的是一根线，把你们串成项链实现增值”。A 公司必须对现状进行变革，进行业务流程重组，绩效管理的变革也是一个重要方面。因此，在纺织行业中 A 公司是二次创业的典型代表；

3、A 公司想拥有香港的利丰、西班牙的 ZARA 那么强的供应链管理能力和，还有很长的路要走。公司正在初步建立 ERP 信息系统，并在开发协同电子商务软件，希望能用 2 到 3 年的时间将日本、美国和欧洲等地的原料供应商以及客户的 ERP 系统连接起来，整合供应链资源，最终实现为客户提供一站式采购服务。到那时，A 公司的绩效管理将是基于供应链管理的协同制造、电子商务的电子化绩效管理。而现阶段 A 公司的绩效管理应是在传统绩效评估的基础上，与当前公司的战略相匹配，逐步建立对市场需求的快速反应体系的全面绩效管理。

2005 年 A 公司年开始对纬编事业部试行 KPI 考核，但是该绩效考核体系忽略了绩效沟通、绩效反馈面谈和绩效评估结果的应用，同时对某些部门的指标设置和指标权重分配也不合理，某些考核数据的来源也没审核部门，另外，该绩效考核体系也没法适应纺织行业市场的需求变化，没有反映公司对客户需求要快速反

应的特点（详见后文分析）。A 公司纬编事业部无论从人员、规模方面，还是从收入方面都占整个公司 80%以上的比例，A 公司的发展需要纬编事业部提供稳定的现金流，纬编事业部的效益高低以及是否能按公司的战略目标成功转型对 A 公司的发展意义重大。因此对 A 公司纬编事业部的绩效管理体系进行再设计对 A 公司具有非常重要的意义，有利于提高公司的执行力，保证公司总体经营目标的实现，有利于留住关键人才，也有利于公司建立以绩效为导向的企业文化。

因此本文选择 A 公司纬编事业部的绩效管理体系再设计作为研究课题，希望对 A 公司现阶段的发展有所裨益，同时对在中国民营纺织服装企业向国际一流企业前进过程中如何进行绩效管理的研究，能起到抛砖引玉的作用。

三、论文的写作思路 and 结构

本文首先对企业所处的环境和绩效管理的现状进行分析，指出现行的绩效管理存在的问题并加以分析，再对绩效管理的一些相关概念进行简要阐述，然后对 A 公司纬编事业部的绩效管理体系进行再设计，最后说明如何实施。

本文分为四章，结构如下：

本文首先介绍了 A 公司的历史沿革和公司目前的组织结构；介绍了公司现在所面临的外部环境；对公司的经营现状进行分析并介绍了 A 公司的发展战略。

其次，本文分析了 A 公司的绩效管理现状和存在的问题。作者在对 A 公司纬编事业部现行的绩效管理进行介绍后，对其存在的问题进行了分析，然后简要介绍了绩效管理的一些相关概念。

然后，本文对 A 公司的绩效管理体系进行了再设计，并说明实施应注意的事项。作者按照绩效管理循环过程的绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估、绩效反馈面谈和评估结果使用五个步骤对 A 公司的绩效管理体系进行了再设计。接着作者分析了新的绩效管理体系实施时可能遇到的问题并提出可能的解决方案。

最后，作者对全文进行了总结。

第一章 A 公司的现状及分析

第一节 A 公司沿革

A 公司创立于 1995 年，总投资 2.8 亿元人民币，现有员工 1600 余人，是一家集研发、生产、商贸为一体的高科技纺织企业，已通过了 ISO9001，ISO14000 国际质量认证，是国家火炬计划重点高新技术企业，国家纺织产品开发中心指定的“针织纬编产品开发基地”。面料产品符合美国 AATCC、日本 JIS、欧共体 Oeko-TexStandard 100 等标准，已连续 12 届被评为中国流行面料，2001、2003 年两次荣获国家纺织产品开发中心“年度纺织产品开发贡献奖”、2002 年荣获“福建省级高新技术企业”和国家经贸部“双高一优技术改造项目”首选企业。2005 年公司全年产值达 6 亿元，缴纳税收 1700 万元^①。

A 公司以产品研发创新作为企业的生存之本，公司已与东华大学、中国流行色协会、美国杜邦、日本东丽、仪征化纤、厦门翔鹭、浙江龙盛、广东德美等国内外知名机构合作，不断提升面料和服装的设计创新能力。公司先后推出了 CoolDry®、Sunlite、Microface、Corntec 等功能性面料品牌，2004 年雅典奥运会，CoolDry®面料成为丹麦国家队运动服指定面料，另外 CoolDry®产品还被英国国防部用来为英国军队制造军用服装，在国防军事领域应用前景广阔。另外公司还联手国际巨头、抢占行业制高点，2004 年 6 月 20 日，A 公司与美国杜邦公司正式签订了 Sorona®产品合作协议，成为美国杜邦公司的合作伙伴，成为世界第二家、中国第一家 Sorona®短丝特许制造商。

A 公司的组织结构图见图 1.1。在 1600 多名员工中，大专以上学历的员工占 35%，其他人员是基层工人。员工高流动率是困扰 A 公司发展的一个重要问题，2005 年员工的流动率达 23%，基层技术工人的流动率达 32%^②。A 公司有较完善的员工招聘流程和员工培训制度，为降低高员工流动率对企业发展的不良影响，从 2003 年开始由公司出资与福建省三明市纺织学校联合每年培养 50 名贫困中专学生，第一批学生于 2006 年 2 月补充到 A 公司基层技术工人岗位，为企业服务将

删除的内容：（组织结构图中
不能用省略符号代替）

^① 数据来源：A 公司内部资料，2006 年 1 月

^② 数据来源：A 公司内部资料，2006 年 1 月

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库